

Кроме того, крупные строительные фирмы попадают во всевозрастающую зависимость от политической конъюнктуры. С этим связан землеотвод под строительство, его согласование в различных инстанциях власти, льготы, предоставляемые для отдельных фирм, и т.п.

В целом же процессы изменения рыночных конкурентных стратегий в зависимости от естественного роста строительных фирм соответствуют приведенной на рис. 1 схеме, хотя в области приспособительной (коммутантной) стратегии наблюдается большее разнообразие фирм: от производственных кооперативов (специализированных бригад по определенным видам работ) до малых и средних предприятий, отличающихся друг от друга объемом подрядных работ и связанной с этим определенной «свободой рук» в отношениях с внешним окружением.

Все указанные выше обстоятельства, характеризующие особенности жизненного цикла строительных фирм, необходимо учитывать менеджерам при структурировании, взаимодействии и взаимовлиянии процессов организации и управления на указанных фирмах.

Арзяков В.И.

Коньков В.А.

РАЦИОНАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ

Организация и управление производством строительно-монтажных работ на объектах зависит от большого числа факторов. Среди них можно отметить такие, как значительная продолжительность производственного цикла, большое количество участников строительства, сложность в организации и управлении производством. Немаловажную роль играет и величина объекта (проекта) строительства. Они могут быть крупными, средними и объектами малой стоимости.

Деление объектов на крупные, средние и малые является относительным. Здесь нельзя обойтись какими-то абсолютными цифрами по их стоимости, но без учета величины самой подрядной организации. Более правильно подходит к определению величины объекта с точки зрения соотношения его стоимости с активами подрядной организации. С этой точки зрения крупным объектом для конкретной строительной фирмы будет считаться объект, стоимость которого превышает ее активы, средним и мелким соответственно 50 и менее 50% активов подрядной строительной организации. Соотнесение величины объекта с активами объясняется уровнем риска и возможностью его покрытия со стороны подрядной организации в случае срыва работ, ошибок при строительстве, нанесении ущерба заказчику и т.п.

При организации строительства на таких объектах финансово-промышленной группой, холдингом или объединением с привлечением строительных организаций, входящих в их структуру, могут возникать

сложности организационного и управленческого порядка. Они обусловлены, как правило, нечеткими процедурами, правами и ответственностью участников строительства: заказчика, генконтрактора, подрядных организаций, дочерних предприятий, поставщиков ресурсов, субподрядных организаций.

Исследование и практика работы больших строительных организаций показали, что в зависимости от величины объекта наиболее приемлемыми и эффективными схемами организации работ могут быть предложены следующие. На рис.1 представлена схема организации строительно-монтажных работ (СМР) на крупном объекте. Ответственность за реализацию проекта по строительству такого объекта несет объединение - генеральный контрактор. На основании контракта на строительство, подписанного с заказчиком, генконтрактор может заключать подрядные договоры со своими строительными организациями на производство СМР, при этом головная фирма сама заключает отдельные договоры с поставщиками на поставку ресурсов, необходимых для строительства, и осуществляет комплектацию и передачу их с центрального склада подрядным организациям.

Отдельные договоры на производство специальных работ головная фирма заключает и с субподрядными организациями, обеспечивая им, со своей стороны, услуги по комплектации ресурсов.

Благодаря данной схеме организации производства СМР на крупном объекте достигается необходимый уровень и соотношение прав и ответственности участников строительства, снижаются риски невыполнения и срыва работ.

На рис. 2 приведена схема организации производства СМР на объекте средней величины (стоимости). Отличительной особенностью данной схемы является передача головной фирмой подрядной организации прав на заключение договоров с субподрядчиками, поставщиками и на комплектацию объекта. Риск невыполнения работ в срок и ненадлежащего качества в этом случае остается за головной фирмой, так как она заключает основной договор с заказчиком, хотя какая-то доля риска может быть передана на подрядную организацию.

На объекте малой стоимости (рис.3) головная фирма может выполнить СМР собственными силами, обеспечивая самостоятельно получение ресурсов от поставщиков и комплектацию объекта. Вся ответственность за строительство объекта в этом случае лежит на головной фирме.

При выполнении работ на объекте дочерними фирмами головной организации (холдинга, финансово-промышленной группы, объединения) схема организации производства СМР имеет значительные отличия от рассмотренных выше (рис.4). В этом случае головная организация берет на себя функции инжиниринговой фирмы, оказывающей услуги дочернему предприятию по заключению контракта с заказчиком, по предоставлению необходимых маркетинговых услуг и по обеспечению объекта ресурсами. Дочерняя фирма на основе этого заключает контракт с заказчиком, договоры с субподрядными организациями и договоры с поставщиками ресурсов. Ответственность и риски по выполнению работ на объекте прежде всего несет

дочерняя фирма. А головная фирма несет при этом солидарную ответственность.

Проведенный анализ производства СМР на объектах различной величины показал, что их использование в каждом конкретном случае позволит повысить эффективность организации работ и ответственность исполнителей за результаты их деятельности, а также снизить и распределить возникшие по разным причинам риски.

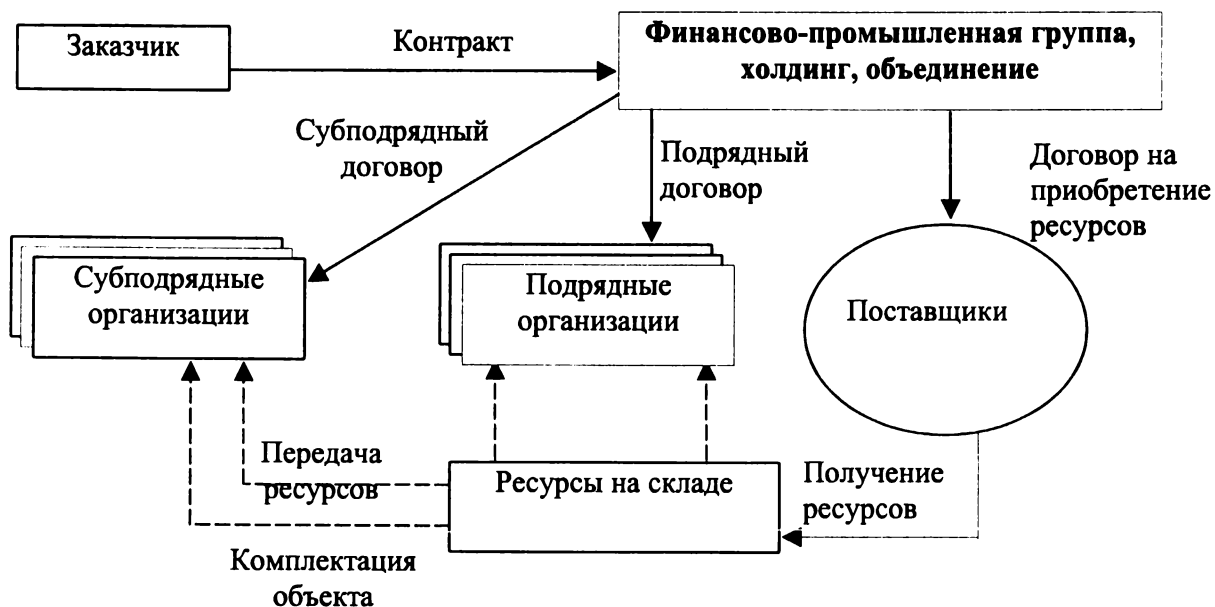


Рис. 1. Организация производства СМР на крупном объекте

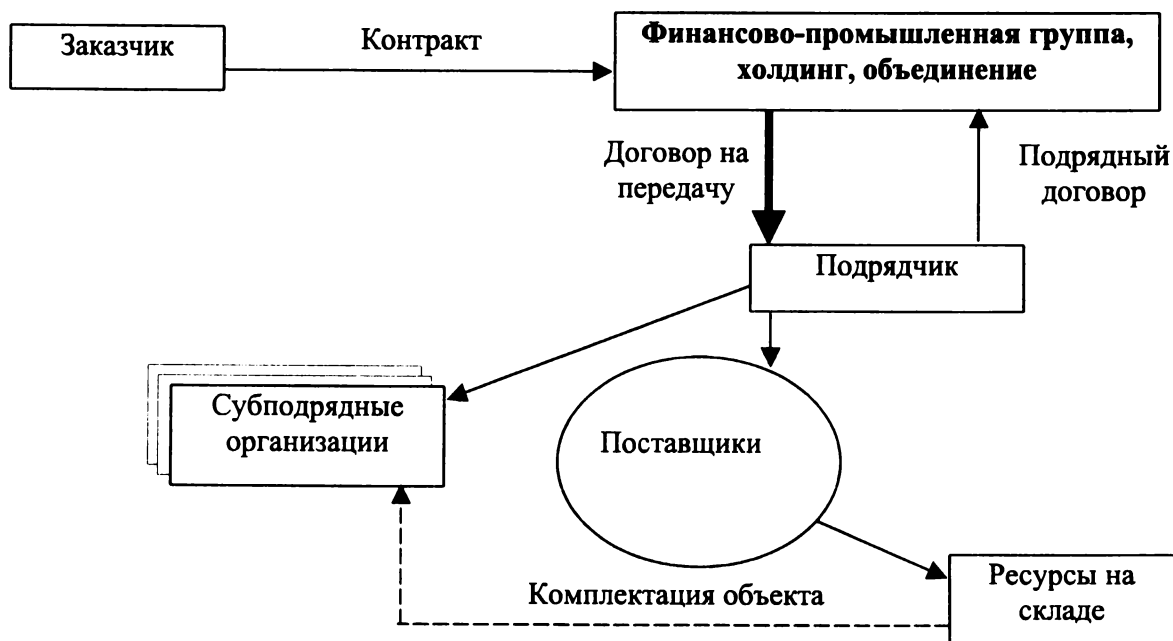


Рис. 2. Организация производства СМР на объекте средней стоимости

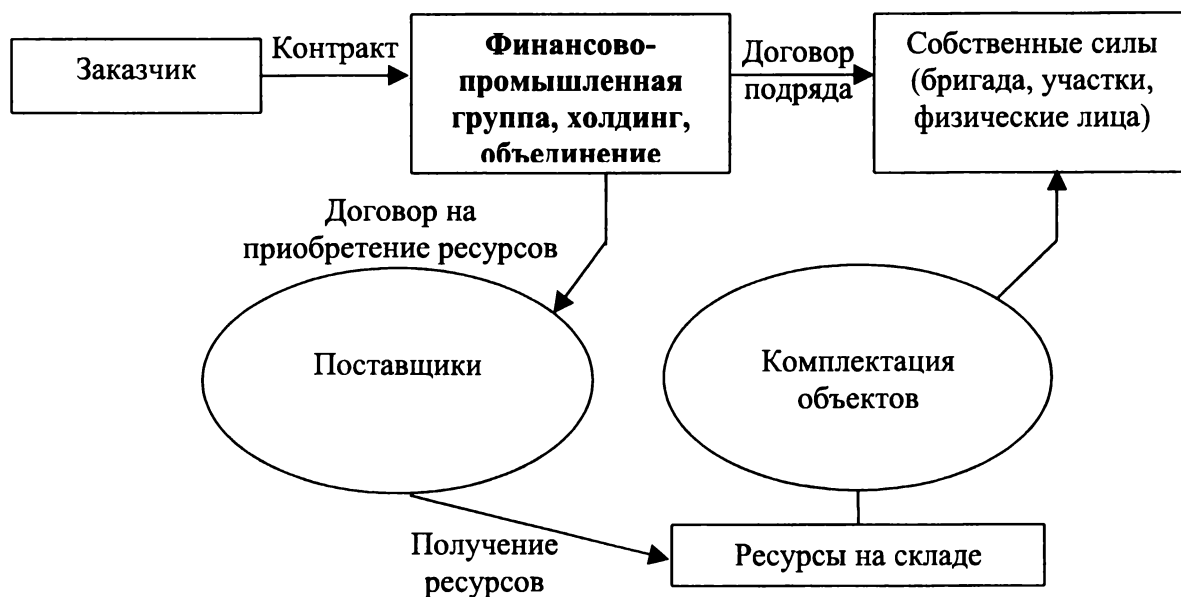


Рис. 3. Организация производства СМР на объекте малой стоимости

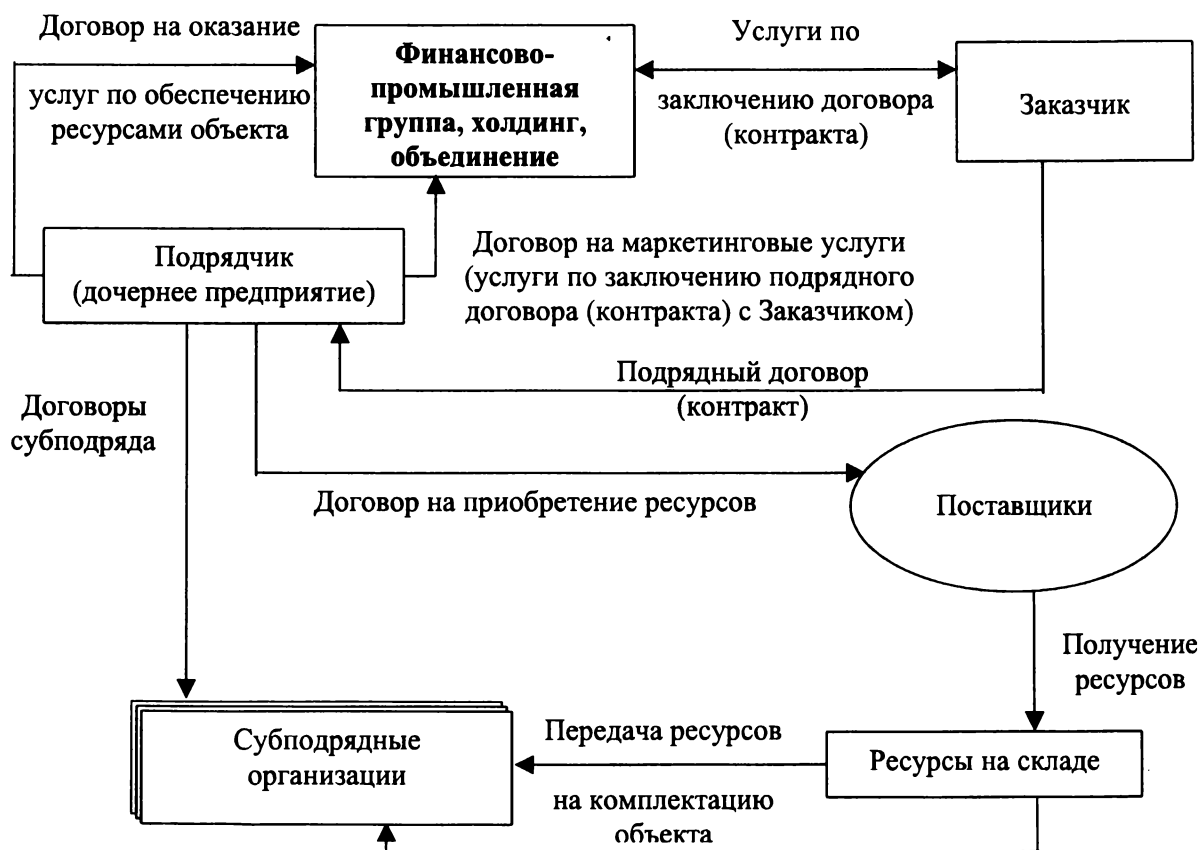


Рис. 4. Организация СМР на объектах, выполняемых дочерними предприятиями